

*Е. А. Князев*

## ПЕРСПЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ВУЗОВСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

*E. A. Knyazev*

### The perspective tool of perfection of university management

The author analyzes the project activity of the Russian universities and the general state of affairs in the sphere of university management, examines consulting as the tool of perfection of university management, gives classification of consulting services and describes various motives and driving forces of carrying out transformations in university management.

За последние 10 лет вузы России принимали участие в десятках международных проектов в области управления образованием и университетами, которые финансировались из самых разных источников. В рамках международных программ Темпус, Делфи, НФПК, Института «Открытое Общество» (Фонд Сороса), АЙ-РЕКС был выполнен целый ряд проектов, в результате которых накоплен интересный опыт, достойный того, чтобы быть использованным во многих российских университетах. Кроме того, в последние годы подобная деятельность активно поддерживается и федеральными целевыми программами, в частности, Федеральной программой развития образования. Нарботан интересный опыт по созданию региональных университетских комплексов, вузовских систем управления качеством, формированию основ будущей системы повышения квалификации и переподготовки управленческих кадров, созданию региональных центров международного сотрудничества и др. По ряду направлений инновационные начинания уже вышли на федеральный уровень.

Однако общей проблемой программ и многих успешных проектов является крайне низкий системный эффект. Национальные особенности культуры управления университетами в России таковы, что затрудняют прямые каналы заимствования лучшего опыта между университетами. Наблюдаются дефицит современных знаний, проектного опыта, неподготовленность или даже отсутствие специалистов, отсутствие механизмов диссеминации лучшего опыта, что, отчасти, связано с еще не сложившимися (не ус-

тоявшимися) особенностями новой конкурентной среды в российском образовании. Но это заставляет внимательно взглянуть на развитие независимого (не связанного с конкретным вузом, межинституционального) подхода к организации консультационной помощи вузам в организационно-управленческой деятельности.

### **Анализ проектной деятельности российских университетов и общего положения дел в сфере управления**

Наступивший период относительной социально-экономической стабилизации обозначил для руководителей высшей школы России необходимость перехода от антикризисного управления к управлению, базирующемуся на современных управленческих технологиях, адекватных динамично меняющейся рыночной среде, растущей конкуренции за все виды ресурсов и рынки. Существенно возросшие возможности вариативности развития вузов, переход от административного управления к децентрализованным, гибким управленческим структурам предъявляют новые требования ко всей системе организации управления вузом. Модернизация системы управления вузом должна обеспечить адаптацию вуза к новым экономическим и социальным условиям, определение стратегических ориентиров развития на перспективу. Успешность этого процесса определяется многими факторами, важное место среди которых занимают наличие информации об инновационном управленческом опыте, владение современными технологиями управления,

наличие команды подготовленных и заинтересованных менеджеров образования, а также возможность опереться на профессиональную консалтинговую поддержку в деле реструктуризации управления в вузе.

Тренинг вузовских управленцев сегодня должен строиться на основе серьезных и регулярных институциональных исследований.

Важную роль в информационном обеспечении инновационных процессов в сфере управления вузами сегодня играет журнал «Университетское управление: практика и анализ». Журнал является одним из ведущих российских изданий, направленных на поддержку и развитие реформ в высшей школе через совершенствование управления вузами. Журналу удалось за последние годы из регионального стать общероссийским, завоевать авторитет у руководителей вузов страны, сформировать обширные связи со специалистами и экспертами в области университетского управления, активизировать процессы модернизации управления вузами.

Содействие развитию вузов Российской Федерации, их превращение в устойчивые саморазвивающиеся системы можно рассматривать как главную цель, стоящую сегодня в сфере университетского управления. Достижение этой цели обеспечивается решением следующих задач:

- внедрение стратегического менеджмента в управленческую практику российских вузов;
- включение вузовского сообщества в принятие стратегических решений в университетах;
- содействие комплексному развитию университетов, укреплению их экономики;
- мобилизация и интеграция внутренних интеллектуальных, материально-технических, творческих ресурсов развития вузов;
- укрепление взаимодействия между вузами на региональном, межрегиональном уровне;
- создание механизмов привлечения внешних финансовых, материальных и гуманитарных ресурсов для развития вузов;
- формирование привлекательного имиджа вузов и благоприятного инвестиционного климата для бизнес-окружения.

Многочисленные дискуссии автора с руководителями вузов выявили интересные факты. Не всегда за внешней масштабностью и неотвратимостью серьезных системных процессов — внедрением Единого государственного экза-

мена (ЕГЭ), Государственных именных финансовых обязательств (ГИФО), вступлением России в Болонский процесс — первые лица университетской администрации видят институциональную, управленческую проекцию, не всегда могут определить организационно-структурные и организационно-деятельностные последствия. Одной из причин этого я считаю недостаточно развитую в наших вузах и в среде их управленцев проектную культуру, хотя проекты в области университетского менеджмента в течение последних десяти-пятнадцати лет поддерживаются из нескольких источников. Ниже дается краткий обзор этой деятельности.

Программой Темпус-Тасис Европейского союза в период с 1994 по 2003 гг. было профинансировано свыше 50 крупных проектов в области университетского управления, в которых приняли участие более 60 российских вузов.

Национальным фондом подготовки кадров (НФПК) в рамках Инновационного проекта развития образования (компонент «высшее образование») и Соглашения о займе между Российской Федерацией и Международным банком реконструкции и развития поддержаны работы на сумму около 68 млн. долларов США. Были выполнены три программы.

*Программа 1* «Совершенствование социально-экономического образования в вузах» (70 % средств) — 38 проектов.

*Программа 2* «Совершенствование управления в вузах», «Совершенствование управления библиотечными ресурсами в вузах» (22 % средств) — 41 проект.

*Программа 3* «Поддержка академических инициатив в области социально-экономических наук» (8 % средств) — 40 проектов.

Агентство международного развития США (USAID) поддерживало и поддерживает программу «Партнерство университетов и колледжей США и СНГ», в которой участвует ряд российских вузов.

Совет по международным исследованиям и обмену (IREX) — осуществляет в 2002–2004 гг. программу «Поддержка административного управления высшими учебными заведениями». Им выделено 25 индивидуальных грантов для представителей высшего управленческого звена российских университетов (2002 г.), 10 грантов для российских университетов на выполнение пилотных проектов в университетах в рамках программы, Советом проведены совмест-

но с Министерством образования две и готовится третья конференция по актуальным проблемам университетского управления.

Проект «Университеты» в рамках деятельности Зальцбургского семинара на протяжении 1996–2003 гг. был настоящей проблемной лабораторией для российской системы образования. За этот период было проведено 27 семинаров, собравших 800 участников из 50 стран, в том числе 200 российских участников. Кроме того, 20 российских университетов приняли участие в программе «Советники по приглашению». Пять основных вопросов, которые находились в центре внимания в рамках проекта:

- 1) университетское управление и финансирование;
- 2) академическая структура и органы управления внутри университета;
- 3) навстречу ожиданиям студентов. Роль студентов в международном сотрудничестве;
- 4) технология в высшем образовании;
- 5) университет и общество.

Федеральная программа развития образования постоянно держит в фокусе своего внимания вопросы совершенствования университетского управления. Так, в 2003 г. было выполнено 6 проектов:

- Организационно-методическое обеспечение распространения результатов проектов в области бизнес-образования на примере европейской программы ТАСИС (Сыктывкарский государственный университет).
- Распространение результатов реализации международных программ в сфере организации обучения на основе новых информационных технологий (Московский государственный университет экономики, статистики и информатики).
- Управленческий мониторинг и консалтинг как эффективная форма диссеминации передового международного опыта управления университетами (Казанский государственный университет).
- Организационно-методическое обеспечение результатов реализации проекта «Международная стратегическая экспертная группа» (Государственное учреждение «Интеробразование»).
- Развитие образования через распространение результатов реализации международных проектов программы ТЕМПУС в Российской Федерации (Государственный научно-исследо-

вательский институт информационных технологий и телекоммуникаций «Информика»).

- Распространение опыта реализации европейских проектов в области энергоснабжения в образовательных учреждениях России (Московский автомобильно-дорожный институт — государственный университет).

Анализ направлений проектирования позволил выявить ряд существенных особенностей. В частности, обнаружилось:

- дефицит системных проектов;
- дефицит «командных» проектов;
- дефицит «открытых» и сетевых проектов;
- неэффективная диссеминация приобретенного опыта;
- неэффективная капитализация проектного опыта.

Дефицит системных проектов проявляется, в первую очередь, в том, что примеры попыток охватить всю систему управления вуза как единый, взаимосвязанный комплекс, как совокупность подсистем носят единичный характер. Преимущественно, проекты фокусируются именно на подсистемном уровне — внедрение информационных систем, расширение и обустройство международного сотрудничества, открытие новых направлений подготовки, выведение содержания преподавания отдельных дисциплин, модулей, направлений на современный уровень, создание служб менеджмента качества и т. п. Создавать автоматизированные рабочие места для бухгалтеров, не развивая собственный потенциал планирования и без демократизации управления — это бессмысленное расходование донорских средств. Современные модели и подходы к организации управления университетом рассматривают в качестве фундаментальной основы институциональное самоопределение, правильное позиционирование университета в конкурентной среде, ставку на использование собственных преимуществ, а во внутренней организации — системный подход и всеохватывающее применение принципов менеджмента качества. Следует признать, что, к сожалению, среди руководителей российских вузов идеология стратегического управления пока не получила достойного распространения.

Многие проекты по управлению включают в себя как направление деятельности повышение квалификации работников администрации, руководителей подразделений вузов. Но, как

правило, ограниченные финансовые возможности проекта и вуза, невозможность более масштабного охвата, рассогласованность во времени проведения этой работы с различными функциональными группами в управлении сказываются на эффективности внедрения инноваций и эффективности преобразований. А ведь практически очевидно, что «тренировать» следует всю команду в целом, что для успешных преобразований «один в поле — не воин». В этом, по-моему, и усматривается дефицит «командных» проектов.

Мало предлагается проектов, направленных на создание органичных систем, механизмов, форм кооперации вузов в регионах. Парадоксальное наблюдение — наши вузы с большей готовностью и охотой идут на кооперацию с зарубежными коллегами или вузами из других регионов, нежели со своими «соседями». Можно согласиться — это ближайшие конкуренты (в состязании за абитуриентов, за ресурсы, за влияние). Но ближайший конкурент не значит главный. За примером далеко ходить не надо: дублирование специальностей и дробление направлений подготовки через неоправданно узкую специализацию. В итоге на региональные рынки высшего профессионального образования вторгаются филиалы крупных столичных вузов, провайдеры Интернет-образования, которые в состоянии сконцентрировать хороший кадровый потенциал и привлечь абитуриента своим брэндом.

Неэффективная диссеминация результатов даже успешных проектов уже стала притчей во языцех. Практически все благотворительные организации, министерские структуры, поддерживающие проекты в сфере управления, рассматривают системное распространение результатов проектной деятельности как важную и трудную задачу. Но эффективных и универсальных механизмов пока не создано. Это приводит к дублированию тематики и нерациональному использованию донорских средств. А в конечном итоге — незначительный системный эффект, поскольку опыт не передается другим вузам. Как и в предыдущем случае, и здесь не работают механизмы заимствования инновационного опыта даже между вузами-соседями.

Со сказанным тесно связана и последняя из отмеченных особенностей. Наши вузы за редким исключением совершенно не приспособлены к решению задач капитализации управлен-

ческого опыта. Даже становясь в результате успешно завершенных проектов по управленческой тематике обладателями уникального опыта, новых инновационных подходов к организации управления вузом, успешно осуществляя изменения у себя, они не могут надлежащим образом «упаковать» этот опыт, умно выстроить процедуру «отчуждения» этого опыта от себя, чтобы облегчить его адаптацию в ином организационном контексте и извлекать из этого определенные дивиденды.

С этих позиций несомненный интерес может представлять ряд проектов, выполненных в последние годы в рамках Федеральной программы развития образования, Фонда Форда, а также стартовая новая программа Фонда «Евразия».

Проект ФПРО 2002 года «Разработка новых стратегических подходов в управлении университетами в контексте традиций российского высшего образования» (Госконтракт 1192 от 28.10.2002). Завершающим этапом его стала 1-я Международная конференция «Стратегическое управление и институциональные исследования в высшем образовании», Москва, 3–4 декабря 2002 г. Она собрала 90 участников, по материалам конференции издана коллективная монография под редакцией автора данной статьи.

Естественным продолжением этой работы стал проект ФПРО 2003 года «Управленческий мониторинг и консалтинг как эффективная форма диссеминации передового международного опыта управления университетами». В ходе проекта была отработана организационно-методическая основа обучающего управленческого консалтинга для образовательных учреждений и методология выделения лучшей управленческой практики, ее «упаковки» и капитализации. В 2004 году намечено продолжение начатой работы — по проекту «Системное распространение лучшей управленческой практики российских университетских комплексов на основе методологии бенчмаркинга».

Приведенный анализ также показывает, что тренинг команд вузовских управленцев на основе институциональных исследований, информационные и консультационные услуги вузам, поддержка инновационных проектов по управленческой тематике исключительно важны и необходимы сегодня в российском образовании. Выбор в качестве приоритетных сфер управления в ряде упоминавшихся программ воп-

росов стратегического планирования и процесса осуществления миссии, создание систем менеджмента качества и развитие интеграционных процессов в образовании являются абсолютно обоснованными, своевременными и актуальными.

### **Консалтинг как инструмент совершенствования управления в вузах**

Консалтинг можно рассматривать как особую форму отношений в области организационного управления, появившуюся благодаря разделению труда в рыночной экономике.

Наиболее распространенные формы консалтинга в области организационного управления непосредственным образом связаны с проблемой соединения власти и компетентности.

Властные отношения в организации, как показывал Г. Минцберг [Минцберг ], наряду с «неформальными потоками коммуникаций», «рабочими созвездиями», «чрезвычайными командами» имеют колоссальное значение для ее идентичности и поведения. Властные отношения в организации выражают диалектическое единство интересов и возможностей. Если руководитель или властный субъект стремится к удовлетворению своих интересов, то он непременно будет ориентирован на развитие своих возможностей. Добиться этого можно либо путем расширения области своих властных отношений, либо, по крайней мере, путем их стабилизации. Расширение власти или ее укрепление — это два основных мотива для проведения организационных преобразований. Способность менеджмента организации поддерживать соответствие между возможностями и интересами можно рассматривать как управленческую компетентность. Динамичные внешние процессы, как правило, являются фактором, дестабилизирующим властные отношения, и толкают субъекта властных отношений к расширению своей компетентности. В динамичной внешней среде властный субъект находится в перманентном состоянии потребности в преобразованиях и, соответственно, укрепления или стабилизации власти. Поэтому непрерывно воспроизводится потребность в новой компетентности (хотя, справедливости ради, надо заметить, что в нашем обществе на уровне отдельной организации случается и иное).

Мы не будем вдаваться в подробное обоснование этого тезиса, адресуя читателя к статье Д. В. Холкина в этом же выпуске журнала.

Конечно же, развитие, расширение компетентности возможны различными способами — обучением, тренингами, извлечением уроков из чужих и собственных ошибок, сотрудничеством с теми, кто искомой компетентностью располагает, культивирует ее, специализируется на ее распространении. Поэтому в условиях динамичного изменения внешней среды созревают предпосылки для привлечения консультантов, что мы можем наблюдать сегодня в российском высшем профессиональном образовании.

### **Об уровнях мотивации преобразования управления в вузах**

Опыт участия в ряде проектов (совместно с представителями ректорского корпуса) и, конечно же, первый собственный практический опыт управленческого консалтинга свидетельствуют, что мотивы и движущие силы, заставляющие менеджмент вузов повернуться в сторону сотрудничества с консультантами по управлению, весьма различны [Князев, Морган 2003]. Можно выделить вузы с низкой, средней и высокой степенью мотивации к такому сотрудничеству.

1. Низкая мотивация характерна для многих крупных классических государственных университетов. Причины этого усматриваются в определенной их самодостаточности, относительно низком уровне влияния на них конкурентных факторов среды и явно выраженной распределенностью полномочий по принятию решений в этих институтах, проявляющейся довольно часто в сильном влиянии коллегиальных органов управления.

2. Средний уровень мотивации демонстрируют специализированные университеты, небольшие вузы. Во многих случаях это происходит в силу того, что внешние условия деятельности для большинства вузов этой категории в последние десять-пятнадцать лет поставили их на грань выживания. В некоторых высших учебных заведениях драматизм ситуации способствовал формированию сильного дееспособного руководства, в других, по крайней мере, обострил понимание неизбежности преобразований и необходимости полагаться на себя.

3. К категории с высокой мотивацией от-



носятся, прежде всего, крепкие негосударственные вузы. Это не удивительно, поскольку они, уже «закалились» в борьбе за выживание в жесткой и динамичной внешней среде и просто «обречены» на опережающее развитие.

Низкая мотивация исключает сегодня любые формы консультационных отношений из повестки дня вуза. Однако государство как властный субъект системного уровня может и, скорее всего, будет в самом ближайшем будущем поощрять изменение мотивации введением определенных квалификационных стандартов для управленцев или требований к управленческой деятельности, либо путем активного вторжения в кадровую политику и заменой руководящих кадров на носителей нового управленческого мировоззрения.

Вузы, отнесенные ко второй категории, все время находятся в состоянии *реагирования с запаздыванием* на вызовы извне или «сверху». Это не позволяет им делать решительные и — не побоюсь этого слова — революционные шаги в развитии управления и повышение его эффективности, вырабатывать проактивный, упреждающий внешние вызовы стиль поведения. Но такие вузы уже сегодня могут являться потребителями новых управленческих концепций, знаний, компетентностей. В их случае методы стимулирования с системного уровня могут быть менее жесткие — такие, как обмен опытом, распространение проектных подходов к внутренней организации вузовской деятельности, повышение квалификации. Консультанты могут понадобиться: помочь с проведением этих мероприятий, с проведением методической работы. Этот процесс, в свою очередь, может привести к расширению возможностей и выявить новые интересы организации, даже изменить ее.

С высокой долей уверенности можно ожидать, что сильная мотивация будет свойственна, как уже отмечалось, ведущим негосударственным вузам, выстраивающим свою линию поведения без государственной опеки и поддержки. Думается, что ни грядущая «демографическая яма», ни однозначно протекционистская позиция государства по отношению к собственным учреждениям не смогут стереть категорию сильно мотивированных вузов с карты российского высшего профессионального образования, поскольку их способность к адаптации высока. Потенциально это самые

перспективные потребители консультационных услуг.

Уместно выразить уверенность, что консультационные отношения станут актуальными для институционального уровня управления и неизбежно приведут к расширению рынка управленческого консультирования в образовании. Можно ожидать также, что внедрение упомянутых стандартов сделает актуальной проблему проверки руководства организации и его практической деятельности на соответствие им. Поэтому откроется простор и для аудиторской деятельности, и для новых подходов к аттестации вузов в разрезе управления. Логика административной реформы, которую президент и парламент страны рассматривают как неотложную задачу, и которая предполагает «разгрузить» государственные органы от многих управленческих функций, похоже, неплохо коррелирует с этим прогнозом.

Во многих странах, в первую очередь, в США и Западной Европе, сегодня уже сформировалась сеть очень интересных и эффективно работающих структур, оказывающих аудиторские, консалтинговые и тренинговые услуги университетам. Накоплен богатый опыт управленческого аудита и консалтинга. Ряд центров, таких как CHEPS, CHEMS, CHERI, ESMU добились очень высокой репутации и доверия не только среди руководителей вузов, но и региональных и национальных органов управления образованием.

### Коротко о классификации консультационных услуг

При классификации консультационных услуг чаще всего выделяют два признака: форму, в которой услуга оказывается, и степень, глубину ее воздействия на клиента. По форме различают экспертное и процессное консультирование. Экспертный консультант передает заказчику знание предметной области и свой практический опыт. Процессный консультант осуществляет действия, которые, как определил Шэйн [Schein 1995], «помогают клиенту воспринимать, понимать и действовать в ответ на события, происходящие в окружающей его среде». Процессный консультант сфокусирован на процессе и не вторгается в содержательные аспекты предметной области.

По глубине воздействия на клиента можно

говорить либо о консультировании с расширением компетентности, либо о консультировании с преобразованиями.

В. В. Глухов [Глухов 2002] классифицирует виды консультационных услуг по их трудоемкости, функциональной принадлежности и форме реализации, выделяя в совокупности трудоемких «исследовательские и учебно-исследовательские».

На российском рынке образовательного управленческого консалтинга более распространены сегодня услуги с элементами обучения. Они направлены на удовлетворение потребностей в детальном знакомстве с практиками других организаций или получение системного представления о той или иной предметной области. Процессное консультирование — пока большая редкость. Однако важно отметить, что в обоих случаях ответственность за реальные преобразования у клиента консультант на себя не принимает.

Конечно же, естественно предположить, что консультирование, сопровождаемое реальными преобразованиями, может стать наиболее привлекательной и эффективной услугой, так как оно опирается и на осознанное владение консультанта предметом и на его способность обеспечить эффективное сотрудничество по осуществлению преобразований. Таких консультантов в образовательной отрасли сегодня практически нет. Причин этому несколько. Во-первых, как уже отмечалось выше, налицо разная степень мотивированности институционального менеджмента на преобразования. А наблюдаемый сегодня, преобладающий невысокий уровень мотивированности делает отрасль непривлекательной для профессиональных консультантов. Во-вторых, управленческий консалтинг в вузах — всегда трудоемкая деятельность. Ибо университет представляет собой организацию с чрезвычайно диверсифицированной деятельностью и сложной организаци-

онной культурой, поощряющей более традиционные для академической общественности эволюционные формы совершенствования и развития — через аналитику, изучение и освоение опыта других.

Но все меняется. Российская система образования находится в преддверии серьезных изменений, которые повышают роль и ответственность институционального менеджмента.

Управленческие кадры в высшей школе: могут ли они сегодня решить все? Да, если их профессионализация станет фокусом государственной политики, инвестиций и институционального менеджмента. Вузам нужны новые эффективные управленцы. Опыт лидеров мирового образования свидетельствует о том же. И не нужно пытаться искать в этом тезисе какие бы то ни было посягательства на незыблемую ценность и первичность академического начала в природе университета. Наоборот, именно для подлинного расцвета этого начала во благо человека, общества и страны сегодня нужен эффективный менеджмент. Аттестация, обучение и сертификация кадров, программы краткосрочного профильного тренинга и повышения квалификации, профессиональной переподготовки и подготовки кадров, несомненно, важны и актуальны сегодня. Управленческий аудит и консалтинг могут стать важным и эффективным дополнением в инструментарий преобразований в высшей школе.

## Литература

Князев Е. А., Морган А. Управление и организационная адаптация российских университетов в условиях ресурсного дефицита // Университетское управление: практика и анализ. 2003. № 1 (24). С. 17–29.

Schein E. H. Process consultation, action research and clinical inquiry. Are they the same? // Journal of Managerial Psychology. 1995. № 10 (6). P. 14–16.

Глухов В. В. Менеджмент: Учебник. 2-е изд., испр. и доп. СПб.: Изд-во «Лань», 2002. 528 с.

